



INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS, ABORDAGENS E MODELOS

SABRINA DE FARIAS BORBA KISZNER

Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT

sabrinakiszner@gmail.com

Resumo

A Responsabilidade Social das Organizações tem suscitado amplos debates e estudos com aplicações tanto no âmbito empresarial quanto universitário. Nas últimas duas décadas, foram inúmeras as iniciativas e esforços em nível nacional e internacional a fim de “pressionar” as empresas e as universidades a adotarem políticas e práticas socialmente responsáveis e sustentáveis. Este artigo apresenta uma revisão sistemática com o objetivo de evidenciar e analisar as contribuições advindas de pesquisas a respeito de modelos e indicadores utilizados para a avaliação das práticas de Responsabilidade Social nas organizações e o seu impacto social, bem como para a divulgação junto aos *stakeholders*. Para tanto, foram selecionadas 30 publicações das plataformas *Scielo* e Periódicos CAPES. Os dados, a partir da análise, foram sumarizados em tabelas, contemplando informações tanto da abordagem da Responsabilidade Social Corporativa – RSC, como da Responsabilidade Social Universitária – RSU. Foi possível identificar lacunas e oportunidades para a continuidade em estudos futuros, especialmente com relação à validação de modelos de indicadores para a avaliação de desempenho e impacto social de ações de responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social Universitária, indicadores.

SOCIAL RESPONSIBILITY INDICATORS IN ORGANIZATIONS: CONCEPTS, APPROACHES AND MODELS

Abstract

The Corporate Social Responsibility has aroused extensive debates and studies with implications both in the business sector as university. In the last two decades we have been numerous initiatives and efforts at national and international level in order to "push" companies and universities to adopt socially responsible and sustainable policies and practices. This article presents a systematic review in order to highlight and analyze the contributions arising from research on models and indicators used for the evaluation of social responsibility practices in organizations and their social impact, as well as dissemination to stakeholders. Therefore, we selected 30 publications Scielo and CAPES journals platforms. The data from the analysis were summarized in tables, covering information both from approach to Corporate Social Responsibility - CSR, such from the University Social Responsibility - USR. It was possible to realize gaps and opportunities to continue in future studies, especially with regard to the validation of indicators of models for the evaluation of performance and social impact actions social responsibility of higher education institutions.

Key words: Corporate Social Responsibility, University Social Responsibility, indicators.

1 INTRODUÇÃO

Embora o tema “Responsabilidade Social” não seja recente (FERNANDEZ *et al.*, 2014), percebe-se que houve uma evolução no entendimento das perspectivas envolvidas neste conceito. Segundo Carrol (1979), apesar de algumas iniciativas embrionárias anteriores, a era moderna da responsabilidade social foi marcada pela publicação de *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, em 1953. A partir dessa obra, uma série de publicações deram sequência acerca de conceitos, práticas e modelos de responsabilidade social em diferentes abordagens.

Muitos debates e embates ocorreram neste campo, tendo como pano de fundo uma transformação social, política e econômica durante as décadas de 70, 80 e 90. Segundo Andrade *et. al.* (2012), o desenvolvimento da Responsabilidade Social Corporativa – RSC aconteceu a partir de uma série de elementos que precisam ser vistos em conjunto: a decadência do Estado de bem-estar social, problemas de ordem ambiental, novas mídias e tecnologias, o processo de globalização e o aumento da escolaridade. Ainda neste cenário, se constituíram solo fértil à disseminação e fortalecimento da RSC as novas teorias sociais que surgiram em contraposição aos sistemas vigentes, capitalismo e socialismo, como a “A Terceira Via”, de Giddens (1994) e o “Capital Social”, de Putnam (1993).

Sobre a evolução das discussões acerca de uma definição de conceito para Responsabilidade Social Corporativa, Wood (1991) destaca as contribuições de Sethi (1979), Preston (1978), Carrol (1979), Jones (1983), Ulmann (1985) e Wartick and Cochran (1985). Esses estudos contribuíram igualmente, para o desenvolvimento de modelos de desempenho social corporativo. Carrol (1979), desenvolveu o primeiro modelo conceitual de desempenho social corporativo, como um conceito tridimensional, “*The Corporate Social Performance Model*”. A primeira evolução do modelo se deu a partir da contribuição de Wartick and Cochran (1985) e, posteriormente, por meio de Wood (1991), que desenvolveu o *Corporate Social Performance Model Revisited*. Ainda em 1991, Carrol (1991) evoluiu o seu modelo desenvolvendo a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa. Em 1997, Michael Hopkins, baseado no modelo proposto por Donna Wood, propôs indicadores para a avaliação

do perfil de responsabilidade social das empresas, por meio de um modelo analítico, conhecido como “Indicadores de Hopkins”, caracterizado pela abrangência genérica sobre todas as empresas e pela possibilidade de comparação entre os desempenhos das empresas, contribuindo para um sistema geral de *ranking* (ASHLEY, 2005).

Desde então, especialmente nas duas últimas décadas, percebe-se um movimento de consolidação dos conceitos, normas de divulgação e práticas de Responsabilidade Social Corporativa a partir de organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), e a Comissão da Comunidade Europeia (CCE); organizações certificadoras e de padronização como a *International Organization for Standardization* (ISO); entre outras iniciativas como a *Global Reporting Initiative* (GRI); e Institutos como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e ETHOS.

Assim, percebe-se que a questão da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade ganha cada vez mais espaço nas pautas das organizações, a partir do interesse na implementação de ações que estreitem o relacionamento com os *stakeholders*, por meio da geração de valor para a sociedade (SENEFONTE, PATAH, 2014). Contudo, não há consenso sobre o conceito de responsabilidade social corporativa, como também não há um único modelo de relatório de Responsabilidade Social, ou para o Balanço Social. Um dos conceitos mais difundido e assumido de Responsabilidade Social Corporativa é que a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, uma decisão voluntária das empresas em contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Livro Verde, CCE, 2001). Corroborar esse entendimento Giroletti e Oliveira (2016), quando afirmam que a RSC desempenha um papel-chave, fundamental para o desenvolvimento socioeconômico e político da sociedade, contribuindo para um mundo melhor.

Paralelamente às discussões corporativas sobre conceitos e práticas de responsabilidade social, esse tema tornou-se igualmente proeminente e amplamente debatido no âmbito universitário. Embora a responsabilidade social integre o escopo da universidade em sua essência e vocação, partindo do pressuposto de que a “Educação Superior” é uma responsabilidade social por si só, de primeira ordem, uma análise do movimento que vem acontecendo no cenário da educação superior nas últimas décadas permite vislumbrar que a dimensão da responsabilidade social tem se ampliado cada vez mais (DIMA *et. al.*, 2013; LOHN, 2011).

Embora conceitualmente os termos Responsabilidade Social Universitária (RSU) e Responsabilidade Social da Educação Superior (RSES) não possuam raízes históricas no Brasil, Calderón (2005) destaca que esses termos emergiram no cenário universitário brasileiro com maior visibilidade a partir do processo de institucionalização do mercado de Educação Superior, à medida em que as instituições privadas passaram a incorporar a Responsabilidade Social como estratégia de marketing. Esse autor ressalta ainda, que foi somente a partir da publicação da Lei Nº 10.861/2004, com a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que a Responsabilidade Social ganhou força no contexto da educação superior de forma abrangente. Destaca-se nesse viés, a Lei Nº 12.881/2013, regulamentada pela Portaria MEC Nº 863/2014, que trouxe a exigência de apresentação do Relatório de Responsabilidade Social anual como prerrogativa para obtenção da qualificação como Instituição Comunitária de Educação Superior.

Nesse contexto, ressalta-se a grande contribuição das Redes de Cooperação entre universidades e demais Instituições de Ensino Superior para os avanços da Responsabilidade Social Universitária, especialmente quanto aos conceitos e metodologias, aos processos e práticas, e às estratégias de autoavaliação e gestão. Entre elas destacam-se iniciativas como a *Global University Network for Innovation* - GUNI (1999), na Espanha, vinculada à *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - UNESCO e à *United Nations*

University – UNU; a Rede de Homólogos da RSU – AUSJAL (2007), vinculada à *Asociación de Universidades Confiadas a La Companhia de Jesús em América Latina* – AUSJAL (1985), na Argentina; o Projeto *Universidad Construye País*, no Chile (2001); a *Red Universitária de Ética y Desarrollo Social* (2006), do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, entre outros.

Segundo François Vallaëys (2006), a Responsabilidade Social Universitária deve ser concebida como uma estratégia de gestão integral, ética e inteligente, dos impactos gerados pelas universidades no entorno humano, social e natural, em cinco áreas: impactos do funcionamento organizacional, impactos educacionais, impactos cognitivos e epistemológicos, impactos sociais e impactos ambientais. Para a Rede AUSJAL, RSU pode ser entendida como a capacidade, a eficácia e a efetividade da universidade em atender às demandas de transformação da sociedade, por meio do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, com vistas à promoção da justiça, da solidariedade e equidade social e o desenvolvimento sustentável (AUSJAL, 2014).

A pressão dos organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial, a Organização das Nações Unidas – ONU, entre outros, e de órgãos reguladores nacionais, por meio de normas e indicadores tem contribuído para que as Instituições de Ensino Superior e empresas direcionem esforços e investimentos em práticas de responsabilidade social como um eixo estratégico. Outro fator relevante de motivação para a adoção de práticas de responsabilidade social e sustentabilidade é o mercado: consumidores conscientes optam por comprar produtos de empresas responsáveis sócio e ambientalmente. Tachisawa (2011) destaca que a gestão ambiental e a responsabilidade social têm se tornado instrumentos gerenciais para a criação de diferenciais competitivos para as organizações de todos os segmentos. Sendo assim, essas organizações, além de poderem contribuir efetivamente para o desenvolvimento a partir de um processo endógeno, podem se beneficiar do marketing sustentável, valorizando sua reputação e imagem como um bem intangível (ALMEIDA, 2007).

A partir da concepção da responsabilidade social como eixo estratégico, há necessidade de estabelecer indicadores para o monitoramento das metas. Os indicadores de desempenho têm um papel crucial como instrumento, por meio do qual os resultados são interpretados em razão de eficiência, eficácia e efetividade (SENEFONTE, PATAH, 2014). A diversidade de indicadores criados a partir da Agenda 21 (ECO 1992), relacionados à responsabilidade social e à sustentabilidade é um reflexo de que ainda não há um consenso universal sobre os conceitos (SILVA *et. al.*, 2014). Uma das grandes contribuições da década de 90 foi o Modelo *Triple Bottom Line* – TBL (ou Tripé da Sustentabilidade), de John Elkington, publicado em 1997. Segundo Silva *et. al.* (2014), este modelo foi pioneiro e tornou-se referência para a maioria dos indicadores e premissas pedagógicas estabelecidos posteriormente. Esse autor ressalta que o modelo de relatório e indicadores de RSC mais propagado e utilizado no mundo, atualmente, é o da *Global Reporting Initiative* - GRI – uma grande rede *multistakeholder* composta de milhares de especialistas em vários países, pioneira no desenvolvimento do relatório de sustentabilidade.

Entretanto, há uma grande diversidade de modelos de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa (ou empresarial) e Universitária e índices de sustentabilidade criados ou adaptados por organizações internacionais, por órgãos reguladores ou certificadores e institutos nacionais, e por pesquisadores, a partir de estudos teóricos e empíricos.

Assim, se justifica o objetivo deste estudo em realizar uma revisão sistemática da literatura, no intuito de reunir, analisar e sintetizar as abordagens, os conceitos e os modelos de indicadores de responsabilidade social, tanto corporativa (ou empresarial) como universitária, identificando as relações e as contribuições dos autores, além de identificar lacunas e oportunidades para estudos futuros.

O presente artigo está dividido em cinco seções, organizadas da seguinte forma: a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; a seção 3 expõe os resultados da revisão da literatura; a seção 4 contempla as discussões e análises obtidos a partir da revisão e a seção 5 apresenta as conclusões do estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo de revisão sistemática reúne contribuições sobre os modelos e indicadores já utilizados para a avaliação das práticas de Responsabilidade Social (Corporativa ou Empresarial e Universitária) e do seu impacto com vistas à gestão e à maximização de resultados por meio da relação custo-benefício (impacto) e da visibilidade e valor agregado à marca por meio da divulgação de suas ações sociais e de sustentabilidade. Para Costa e Zoltowski (2014), a revisão sistemática é um método que permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número de resultados de uma maneira organizada. Segundo Jung (2010), a revisão sistemática permite descrever, analisar e discutir os conhecimentos científicos ou tecnológicos evidenciados por meio da pesquisa, já publicados como artigos.

Após a definição da questão central da pesquisa, na etapa 1 foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: (i) conter a expressão ‘Responsabilidade Social’ no título; (ii) conter a expressão ‘indicadores’ ou ‘modelo’ ou ‘universidade’ em qualquer parte do trabalho; (iii) ter sido publicado em inglês, português ou espanhol; e (iv) ser artigo científico. Esta pesquisa estabeleceu como recorte na linha do tempo o período de 2006 a 2016.

Os critérios de inclusão foram aplicados sobre as seguintes bases de dados: (i) *Scielo* e (ii) Periódicos CAPES. Em um primeiro momento, os resultados compreenderam aproximadamente 540 artigos que satisfizeram os critérios de inclusão.

Na etapa 2, realizou-se, então, uma seleção. Foram descartados os trabalhos que se referiam especificamente a uma área específica ou não se referiam pontualmente à Responsabilidade Social Corporativa/Empresarial ou Universitária em termos de modelos e indicadores de avaliação; igualmente, foram descartados os artigos não disponíveis integralmente de forma gratuita.

Na sequência, foram selecionados apenas artigos de periódicos avaliados pela *Qualis* CAPES como B2 ou superior (nacionais). Após, aplicou-se os seguintes critérios de seleção: “O artigo: Propõe novo modelo de indicadores? Aplica e valida novo modelo? Aborda indicadores financeiros e contábeis? Avalia o impacto de programas/projetos de RSC? Aborda a divulgação de informações sociais (Relatório de RSC ou Balanço Social)? Realiza análise teórica pertinente e relevante? Recomenda/sugere estudos futuros?”. Desta forma, restaram 30 trabalhos que passaram pelos filtros de pesquisa para a realização deste estudo.

A partir da leitura dos artigos selecionados, os dados foram sumarizados. Construiu-se uma planilha eletrônica (Microsoft Excel) como instrumento de organização das seguintes informações: (i) título; (ii) autores; (iii) periódico; (iv) palavras-chave; (v) abordagem de Responsabilidade Social (RSC/RSE ou RSU); (vi) percepção de Responsabilidade Social (conceito); (vii) Modelo(s) de Avaliação/Indicadores abordado(s); (viii) Modelo de Avaliação/Indicadores proposto; (ix) ano de publicação; (x) país de publicação; (xi) área de publicação; (xii) idioma de publicação.

Na classificação dos artigos selecionados quanto à área de publicação, considerou-se a área de conhecimento do periódico em que foi publicado, levando-se em conta a especificidade da abordagem do artigo.

Após a coleta de dados, foram conceituados e analisados os constructos objetos desse estudo, bem como foram relacionadas as percepções dos autores acerca dos mesmos e as implicações mais pertinentes ao tema. Deste modo, os conteúdos que integram esta síntese referem-se: (i) ao entendimento da conceituação de Responsabilidade Social a partir da

abordagem (RSC/SER ou RSU); (ii) modelos de avaliação/indicadores de Responsabilidade Social utilizados e referenciados nos últimos 10 anos; (iii) Novos modelos propostos a partir de pesquisas realizadas e adaptações a outros modelos já existentes; (iv) normas, orientações e modelos de divulgação/relatórios das práticas de Responsabilidade Social; e (v) gestão de impacto de programas, projetos e/ou ações de Responsabilidade Social.

Por fim, com vistas a facilitar a análise dos resultados, foram confeccionados gráficos e quadros que sintetizam, sistematizam e organizam as informações coletadas. Todo o encadeamento do desenvolvimento da revisão sistemática citada acima foi realizado em junho de 2016.

3 RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta uma síntese das publicações, em ordenação cronológica, utilizada durante a revisão da literatura. Esse quadro relaciona cada publicação ao país em que a pesquisa foi realizada, bem como a respectiva área de publicação.

Quadro 1 - Relação de autores por país e área de publicação no período de 2006 a 2016

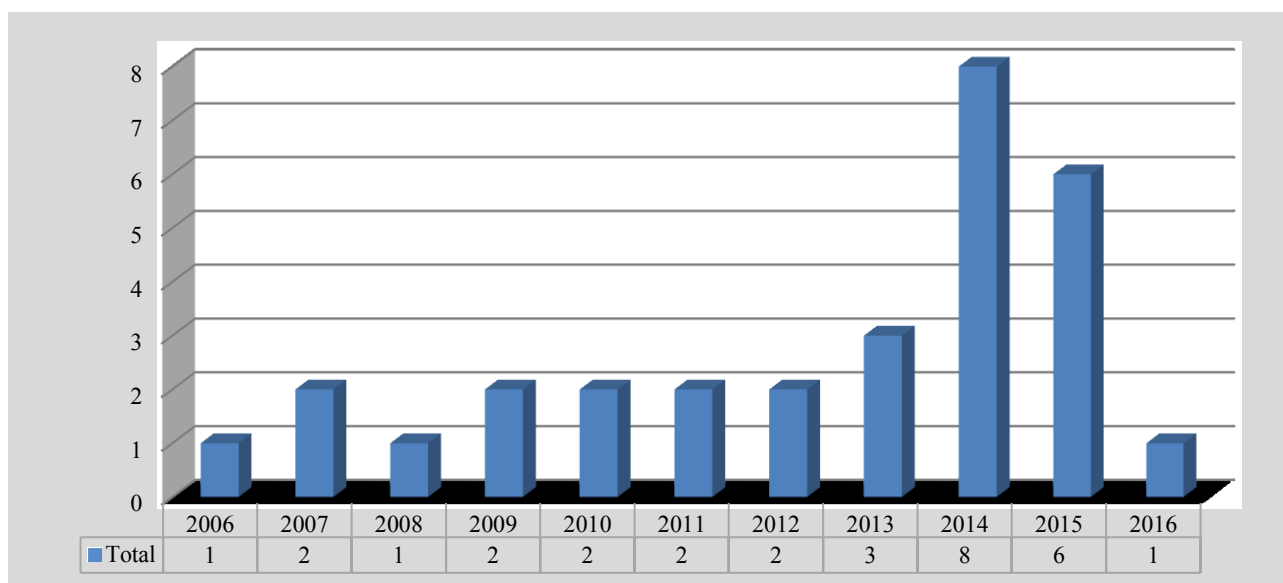
Ano	Autores	País	Área de publicação
2006	ASHLEY, P.A. ET. AL	Brasil	Administração
2007	GARCIA, K. C.; TEIXEIRA, M. G.; ALVES, C. C.; ALVES, R. N.	Brasil	Engenharia de Produção
2007	GÓMEZ, A. R.; CASTILLO, L. A. G.	Brasil	Administração
2008	REIS, A.; GIACOMINI FILHO, G.	Brasil	Administração
2009	OLIVEIRA, M. C.; DE LUCA, M. M.; PONTE, V.M.R.; PONTES JUNIOR, J.E.	Brasil	Contabilidade
2009	HELLMANN, J.	Brasil	Educação
2010	DUMITRU, M.I.; IONEL, V.C.; ILEANA-SORINA, B.	Romênia	Ciências Contábeis
2010	MACKE.J.; CARRION, R. M.; DILLY, E. K.	Brasil	Administração
2011	LOHN, V.M.	Brasil	Educação Superior
2011	QUEZADA, R.G.	Venezuela	Serviço Social
2012	ANDRADE, M.A.M.; GOSLING, M. JORDÃO, R.V. D.	Brasil	Engenharia de Produção
2012	PINTO, M.M.	Brasil	Interdisciplinar
2013	GONZALÉZ, M.C.; HERRASTI, E.P.; GASQUEZ, J.D. P.	Espanha	Administração
2013	FERNÁNDEZ, I.A.; QUINTERO, J.A. J.	Argentina	Administração
2013	DIMA, A.M.; VASILACHE, S.; GHINEA, V.; AGOSTON, S.	Romênia	Administração
2014	SENEFONTE, G. L.; PATAH, L. A.	Brasil	Administração
2014	DEUS, R. M.; SELES, B. M. R. P.; VIEIRA, K. R. O.	Brasil	Engenharia de Produção
2014	CABRAL, E.H.S.; MUZY, P.T.	Brasil	Administração
2014	SILVA, E.A.; FREIRE, O. B. L.; SILVA, F. Q. P. O	Brasil	Administração
2014	ALEJANDRO, V.; FERNANDEZ, M.; BOGA, O. J.; FARIA, M. J. S.	México	Administração
2014	ANTELO-GONZALÉZ, Y.Y.; ALFONSO-RAINA, D.	Cuba	Engenharia Industrial

2014	BELTRÁN-LLEVADOR, J., IÑIGO-BAJO, E., MATA-SEGRED, A.	Espanha	Educação Superior
2014	VALLAEYS, F.	Espanha	Educação Superior
2015	FERNANDÉZ, L. V.; JARA-BERTIN, M.; PINEAUR, F.V.	Chile	Administração
2015	OMETTO, M. P.; BULGACOV, S.; MAY, M. R.	Brasil	Administração
2015	QUINTERO-GARZÓN, M.; CARRIÓN-GARCIA, A.; JORDÁ-RODRIGUEZ, M. A.; RODRIGUEZ-CÓRDOBA, M.P.	Colômbia	Engenharia Industrial
2015	LARRÁN-JORGE, M; ANDRADES-PEÑA, F. J.	Espanha	Educação Superior
2015	NASCIMENTO, J. M. L.; CURI, R. C.; CURI, W. F.; Cleber Brito de SOUZA	Educação Superior	Brasil
2015	CHICARRO, M. N.; CARRILLO, I. A., ROSA, C. P.	Espanha	Administração
2016	OLIVEIRA, O. M.; GIROLETTI, D. A.	Brasil	Administração

Fonte: Autoria própria (2016)

A partir das informações do Quadro 1, se pode inferir que houve uma intensificação dos estudos sobre responsabilidade social nos últimos anos. Corrobora essa afirmação, a Figura 1, que relaciona o número de publicações e o seu respectivo ano de publicação.

Figura 1 – Relação entre o número de publicações e o ano de publicação

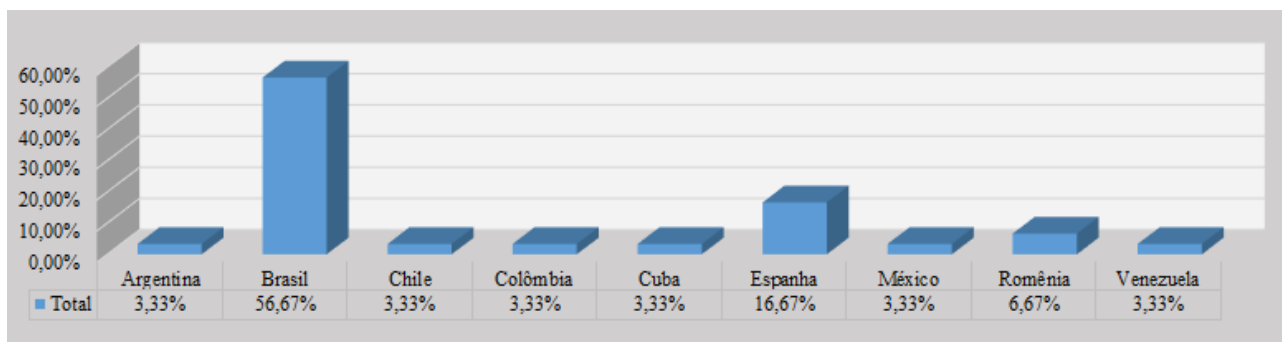


Fonte: Autoria própria (2016)

A análise da Figura 1 evidencia que a maior parte (60%) das publicações estão concentradas nos anos de 2013 a 2016, demonstrando a atualidade e evolução da produção científica sobre o tema nos últimos anos.

A Figura 2 relaciona o número de publicações com o país onde foi publicado o artigo. Percebe-se que houve um incremento na produção científica sobre o tema no Brasil, nos últimos anos, especialmente. Com um percentual de 56,67%, as publicações em periódicos brasileiros demonstram a efervescência do tema na academia brasileira.

Figura 2 – Número de publicações por país



Fonte: Autoria própria (2016)

Como se pode observar na Figura 2, a grande maioria das publicações são oriundas da América Latina. Esse fato pode evidenciar os esforços empreendidos por organismos internacionais com vistas à consolidação da Responsabilidade Social por meio da criação de redes de cooperação.

Importa mencionar que o país no qual há maior concentração de publicações, excluindo-se o Brasil, é a Espanha, representando 16,67% das publicações internacionais disponíveis nas bases de dados utilizadas na pesquisa. Ressalta-se a disponibilidade de publicações a partir de estudos realizados na Romênia, que representaram 6,67% do total das publicações selecionadas para o objeto de estudo, ver Figura 2.

Percebe-se que a incidência de publicações sobre as temáticas de Responsabilidade Social, especialmente sobre modelos e indicadores, na língua espanhola (30%) se sobrepõe às publicações em língua inglesa (16,67%), fato interessante, considerando que, historicamente, foi nos Estados Unidos da América onde ocorreram as primeiras discussões que deram origem aos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa (Carrol, 1979).

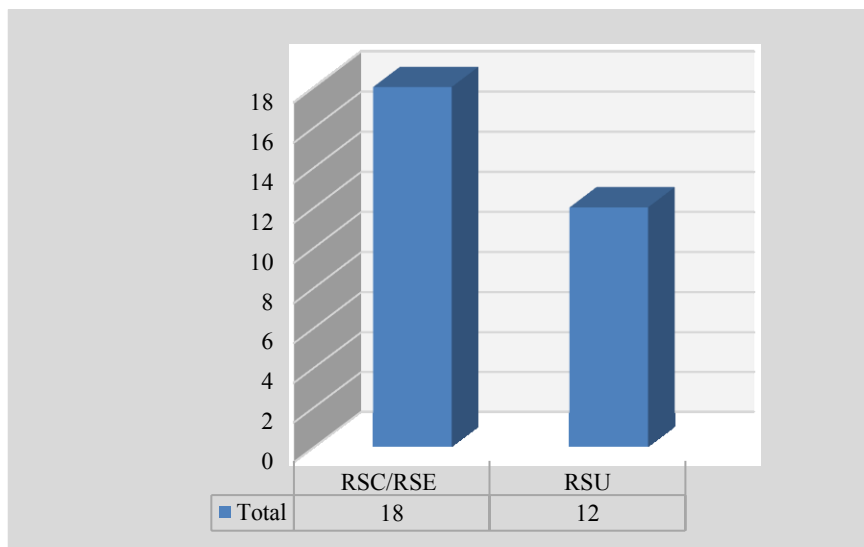
As áreas de publicação com maior número de estudos realizados convergem para a Administração (50%), seguido da Educação Superior (20%) e da Engenharia (16,67%).

Essa constatação corrobora o entendimento de que as implicações de responsabilidade social mais latentes nas últimas décadas remetem para os contextos de Responsabilidade Social Corporativa (Empresarial) e Responsabilidade Social Universitária, abordagens que serão detalhadas na próxima seção, demonstrando os resultados obtidos a partir da análise e discussão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A abordagem de responsabilidade social refere-se ao contexto de realização dos estudos e aplicação de modelos de indicadores, com relação especificamente às finalidades das organizações: empresas ou instituições de ensino superior. A partir da análise realizada, foi possível identificar a abordagem de responsabilidade social utilizada pelos autores. A Responsabilidade Social Corporativa – RSC, também denominada por vários autores como Responsabilidade Social Empresarial – RSE, teve 60% de ocorrências, enquanto a Responsabilidade Social Universitária – RSU teve 40% (ver Figura 3).

Figura 3 – Número de publicações por abordagem



Fonte: Autoria própria (2016)

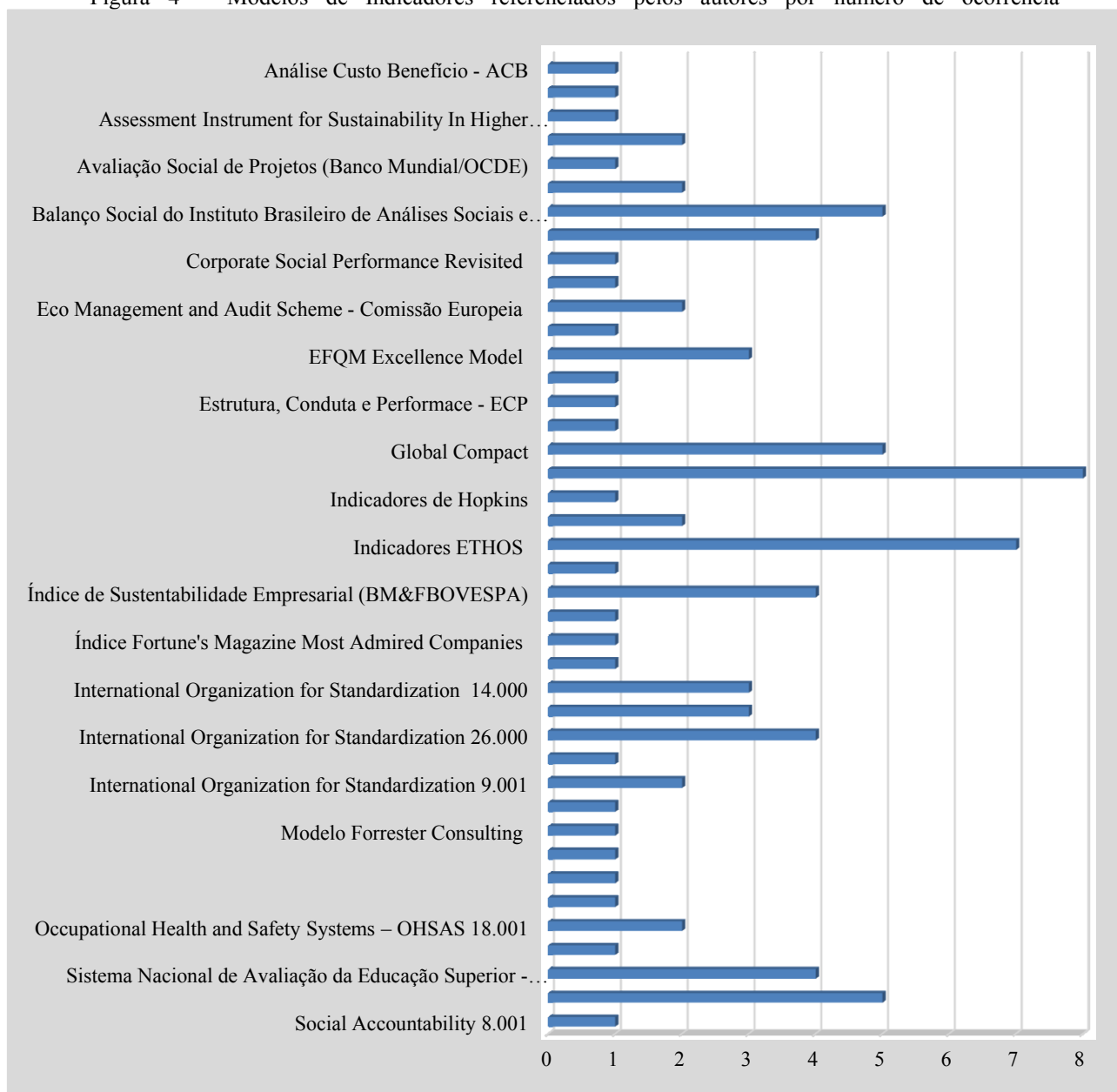
Não há um consenso sobre o conceito de Responsabilidade Social Corporativa ou de Responsabilidade Social Universitária. No entanto, a análise dos dados permitiu identificar os conceitos mais consolidados nas últimas décadas, difundidas por organizações como a Comissão das Comunidades Europeias (CCE) - Livro Verde (2001), pelas iniciativas e vertentes da Organização das Nações Unidas (ONU) – *Global Compact*, e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO e, especialmente no Brasil, por Institutos como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) e o Instituto ETHOS. Destacam-se as referências ao conceito expresso por Ashley (2005), no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa e por Vallaeys (2006), no âmbito da Responsabilidade Social Universitária.

4.1 Modelos de Indicadores de Responsabilidade Social referenciados pelos autores

Há vários modelos de indicadores de Responsabilidade Social, especialmente, de forma mais avançada, no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa. Já no âmbito das Instituições de Educação Superior, os modelos propostos constituem-se primordialmente em adaptações de modelos já utilizados nas empresas para a avaliação de suas práticas de RSC. No entanto, percebe-se, também, que os modelos impostos por órgãos reguladores (como o MEC/INEP) têm induzido as instituições brasileiras a adequarem-se às exigências postas, no que tange à Responsabilidade Social Universitária.

A pluralidade dos modelos referenciados nos artigos pesquisados remete para uma falta de consenso sobre um único modelo ideal. A Figura 4 possibilita identificar claramente quais são os modelos de indicadores existentes mais referenciados nas pesquisas analisadas.

Figura 4 – Modelos de Indicadores referenciados pelos autores por número de ocorrência



Fonte: Autoria própria (2016)

Destacam-se os modelos de indicadores propostos pelo IBASE (1981), pelo *Global Compact* da ONU (2000), pelo GRI (1997), os Indicadores ETHOS (1998), o ISE (BM&FBOVESPA), e a ISO 26000 (2010), além do SINAES (2004), no âmbito da Responsabilidade Social Universitária, ver Figura 4.

Ao referenciar os modelos de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa, SILVA *et al.* (2014) realizaram uma comparação entre os modelos de indicadores ETHOS, GRI e IBASE. Já OLIVEIRA *et al.* (2009) analisaram os relatórios de Responsabilidade Social de empresas em uma análise comparativa dos modelos citados, a fim de avaliar se os referidos relatórios divulgados pelas empresas brasileiras estão em acordo com modelos internacionais. Outra análise comparativa foi realizada por Senefonte e Patah (2014) a fim de verificar a validade teórica e a aderência dos indicadores ETHOS a modelos acadêmicos.

Por sua vez DUMITRU *et al.* (2010) analisaram o modelo *Accounting Standard 8000 for Corporate Social Responsibility*, enquanto DEUS *et al.* (2014), se detiveram em aprofundar os

estudos sobre a ISO 26000, abordando além da revisão de conceitos, aspectos motivadores e as barreiras de implementação. Já Ometto *et. al.* (2015), desenvolveram uma análise do perfil dos estrategistas da RSC nas organizações.

Na abordagem de Responsabilidade Social Universitária, Fernández e Quintero (2013) realizaram estudos sobre os modelos de indicadores desenvolvidos para a educação superior a partir das iniciativas de organismos internacionais junto às universidades, como o AISHE e o *Global University Network for Innovation* – GUNI (UNESCO, 1999). Nesse mesmo viés, Beltrán-Llavedor *et. al.* (2014) analisaram a RSU como um desafio de construção permanente, a partir das discussões e modelo da UNESCO-IESALC (2007) e do *Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior de Costa Rica*. Por outro lado, Larrán-Jorge e Andrades-Peña (2015), desenvolveram seus estudos na abordagem de RSU a partir da Teoria dos *Stakeholders*.

4.2 Novos Modelos de Indicadores de RSC ou RSU propostos pelos autores

Durante o período analisado, de 2006 a 2016, de forma mais intensa nos últimos três anos, 92,59% dos autores propuseram um novo modelo de indicadores de responsabilidade social ou uma adaptação a partir de outros modelos,. Essa proporção evidencia a produção científica com vistas à adaptação de modelos já existentes, avançando para novos modelos propostos de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa ou Universitária. Os novos modelos propostos para RSC e RSU, e as adaptações propostas a modelos já existentes, buscaram suprir lacunas existentes percebidas tanto no âmbito das empresas, como nas universidades.

Neste sentido, García *et al.* (2007) propuseram a avaliação de projetos de Responsabilidade Social Corporativa por meio de um modelo matemático, construído a partir dos conceitos da lógica *fuzzy*. A modelagem partiu dos modelos de avaliação do Banco Mundial/OCDE, Avaliação Social de Projetos – ASP, da Análise Custo-Benefício – ACB, da metodologia de Herberger ou “Escola de Chicago” e da Lógica *Fuzzy*. Corroborar essa abordagem, a perspectiva de Antelo-Gonzalés e Alfonso-Raina (2014) que desenvolveram um método de análise da RSC baseado no modelo *Compensatory Fuzzy Logic* (CFL), como sistema de suporte às empresas vinculadas ao Programa *Perfeccionamiento Empresarial*, em Cuba, no intuito de avaliar se as mesmas mantêm um comportamento socialmente responsável que se traduz em Desenvolvimento Sustentável.

Em outra perspectiva, Gómez e Castillo (2007) trouxeram uma proposta de avaliação da performance social para negócios sustentáveis, baseada nos modelos ECP de Scherer e Ross (1990), ECP-Ambiental (ABREU, 2001), entre outros modelos já consolidados. O modelo proposto foi denominado de ECP-Social. Em 2015, Fernández *et. al.* desenvolveram um novo modelo de avaliação das práticas de RSC, reputação corporativa e desempenho financeiro, a partir do modelo da CCE e da Pirâmide de Carrol (1991). Quintero-Garzón *et. al.* (2015), por sua vez, desenvolveram um modelo a partir do *EFQM Excellence Model* (2010), chamado de *Comprehensive Sustainable Management System*. Em 2016, Oliveira e Giroletti (2016) propuseram um Modelo de Avaliação de Programa de RSC com aplicação de *Balanced Scorecard*, a partir dos indicadores ETHOS.

Agregando a dimensão financeira, Cabral e Muzy (2014) desenvolveram um modelo de avaliação e monetarização do impacto de projetos sociais a partir de quatro hipóteses de monetarização (sobre a natureza institucional, sobre os custos sociais, de comensurabilidade e sobre o significado social dos benefícios). Nessa mesma linha, Macke *et. al.* (2010) desenvolveram uma proposta de indicadores qualitativos de Capital Social para Programas de Responsabilidade Social de Empresas Privadas, a partir das Dimensões de Capital Social (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Andrade *et. al.* (2012) utilizaram o modelo de Carrol (1991) acrescido de duas variáveis (afeto e qualidade) para avaliar o impacto social e a percepção das comunidades do entorno de uma siderúrgica. Já Alejandro *et. al.* (2014) desenvolveram um novo modelo de avaliação de impacto social para empresas com escala de medida de satisfação relativamente ao impacto econômico – o IMPeco. González *et. al.* (2013) desenvolveram um modelo de relatório de responsabilidade social com 17 indicadores a partir da utilização de técnicas multicritério.

Na abordagem de Responsabilidade Social Universitária, Ahley (2006) e Lohn (2011) desenvolveram um modelo de Indicadores de Responsabilidade Social para Instituições de Ensino Superior, baseado nos indicadores ETHOS. Quezada (2011), por sua vez, propôs um modelo de indicadores de RSU a partir do Livro Verde da Comunidade Europeia e do Modelo de Impactos Universitários. Pinto (2012) criou a Mandala da Universidade (Comunitária), como um modelo de indicadores para avaliação de RSU.

Em 2013, Dima *et. al.* desenvolveram o modelo *The Factorial Score of Academic SR*, a partir da ISO 26000 e da AS 8000, entre outros. Vallaeys (2014) elaborou um modelo de Gestão das 4 Dimensões de Impactos da Universidade, a partir da ISO 26000. Nascimento *et. al.* (2015), por sua vez, adaptaram o modelo de indicadores de RSU integrante do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, incluindo subcritérios e atributos. Na mesma época, Chicarro *et. al.* (2015) adaptaram o modelo GRI para as dimensões da Responsabilidade Social Universitária.

A partir do estudo realizado, percebeu-se que há uma maior abrangência nos estudos realizados na abordagem de Responsabilidade Social Corporativa. Vários autores, além de proporem novos modelos, relataram suas considerações sobre a aplicação dos mesmos junto às empresas possibilitando inferências sobre a viabilidade e implicações de utilização daqueles modelos em relação a outros.

Vale ressaltar que, embora os estudos e novos modelos propostos para a Responsabilidade Social Universitária demonstrem um aprofundamento das discussões, não há, até o presente momento, nenhuma publicação que relate a aplicação e validação de um modelo especificamente para Instituições de Ensino Superior.

5 CONCLUSÃO

O objetivo proposto pelo trabalho foi realizar uma revisão sistemática da literatura sobre Responsabilidade Social, tanto no âmbito corporativo como nas universidades e demais instituições de ensino superior, no intuito de reunir e sistematizar as abordagens, os conceitos e os modelos de indicadores de responsabilidade social, identificando as relações e as contribuições dos autores, além de identificar lacunas e oportunidades para estudos futuros.

Por meio da sistematização das informações coletadas em quadros e gráficos, pode-se afirmar que os objetivos propostos para este estudo foram alcançados. Tornou-se possível identificar diferentes conceitos de RS assumidos e entendidos nas diferentes abordagens, bem como analisar os diversos modelos propostos para a definição de indicadores, de elaboração de relatórios, de certificações nacionais e internacionais e de avaliação de impacto social e ambiental. A revisão permitiu resgatar as discussões, aplicações e implicações da Responsabilidade Social nas organizações sob os aspectos que envolvem desde a sua concepção, a conscientização e apropriação, até o desenvolvimento e avaliação de impacto das ações, projetos e programas.

A partir do levantamento realizado observou-se que existe um vasto campo de estudo da capacidade das organizações em implementarem ferramentas de gestão como indicadores e modelos de avaliação de impacto de responsabilidade social tanto no âmbito das empresas como nas instituições de ensino superior. Em uma análise da série histórica, foi possível

perceber a evolução das questões relacionadas à responsabilidade social e à sustentabilidade. Sem dúvida, um caminho sem volta, tendo em vista os cenários que se descortinam. Cada vez mais, cresce a pressão de organismos, de governos e do mercado sobre as organizações para que adotem práticas socialmente responsáveis e ambientalmente sustentáveis.

A mobilização que vem se fortalecendo por meio de normas, orientações, certificações e exigências tende a se intensificar cada vez mais. Nesse contexto, empresas e instituições de ensino superior necessitam adotar práticas de gestão de responsabilidade social e sustentabilidade que possibilitem concentrar seus investimentos e esforços em programas, projetos e ações sociais de alto impacto na sociedade. Maximização dos recursos, avaliação de impacto, e gestão social estratégica têm se tornado questões de ordem para a visibilidade e sobrevivência de organizações.

Fica evidente, também, a importância das redes (*network*) como um espaço de diálogo para a troca de experiências e elaboração de referenciais de boas práticas, especialmente no âmbito das instituições superiores. A globalização e as demandas pelo desenvolvimento local sustentável fizeram surgir uma nova lógica que deu origem a um novo termo - *glocalização*: visão global e atuação local/regional. As organizações necessitam estar alinhadas e conectadas com as transformações constantes e com as adaptações apontadas como solução e resposta às demandas sociais e ambientais globais. Para isso, precisam fortalecer suas competências para dar respostas eficazes e efetivas à sociedade do seu entorno, numa perspectiva sustentável de legado às próximas gerações.

Nesta conjuntura, a Responsabilidade Social Universitária necessita avançar, especialmente no Brasil, saindo de uma visão assistencialista para uma visão de transformação da sociedade. A gestão estratégica nestas organizações precisa dar a devida importância a este eixo transversal que permeia todos os processos e práticas institucionais (e não somente à Extensão Universitária), por meio de indicadores que possibilitem aferir os impactos dessas ações junto à comunidade e ao meio ambiente. A mercantilização da educação superior, que tende a transformá-la em “negócio”, precisa romper com a dicotomia mercado *versus* academia, em um novo paradigma que agregue compromisso social e sustentabilidade pela ótica do desenvolvimento sustentável (social, ambiental e econômico).

Além disso, faz-se necessário avaliar, especialmente, a coerência das práticas de universidades públicas e Instituições Comunitárias de Educação Superior em relação aos compromissos e políticas inerentes à sua vocação. Outrossim, percebe-se a necessidade de se estabelecer parâmetros e padrões a serem utilizados por essas instituições para a elaboração do Relatório de Responsabilidade Social, a fim de que se configure não apenas como um relatório, mas passe a ser uma ferramenta de gestão e de marketing. Para isso, é necessário expandir as dimensões abarcadas pela responsabilidade social, adotando-se, no que for aplicável, as experiências bem sucedidas do meio empresarial, que, pelo visto, já estão alguns degraus à frente.

As contribuições de diversos autores para a adaptação de modelos de indicadores, pensados inicialmente para empresas, ao contexto das universidades, evidenciam que este caminho já está sendo trilhado. No entanto, dada a complexidade não somente do tema e de sua abrangência, mas, também, das relações imbricadas, vislumbra-se a grandeza dos desafios que permanecem para serem desbravados.

Como contribuição para estudos futuros, sugerimos especialmente a aplicação e validação de modelos de indicadores de Responsabilidade Social Universitária, em instituições de ensino superior, dando continuidade às pesquisas já desenvolvidas, tendo como base os modelos propostos pelos autores.

REFERÊNCIAS

AHSLEY, Patricia A. (Coordenação). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANDRADE, Marcelo, A. Monteiro de; GOSLING, Marlusa; JORDÃO, Ricardo V. *A responsabilidade social de siderúrgicas mineiras e a percepção de suas comunidades de entorno*. Belo Horizonte: Produção, v. 23, n. 4, p. 793-805, out./dez., 2013.

ANTELO-GONZALEZ, Yaima Y.; ALFONSO-ROBAINA, Daniel. *Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado em um modelo de Lógica Difusa Compensatória*. Cuba: Revista Ingeniería Industrial, Vol. XXXVI, N° 1/enro/abril, p. 58-69, 2014.

ASHLEY, Patricia A. (Coord.). *Ética e Responsabilidade Social*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, Patricia A.; FERREIRA, Roberto do N.; REIS, Helvécio Luiz. *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Oportunidade para a Responsabilidade Social na Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior*. São Paulo: Revista Gerenciais, v. 5, n. 1., p. 23-25, jan/jun. 2006.

BELTRÁN-LLEVADOR, Jose.; ÍÑIGO-BAJO, Enrique.; MATA-SEGREDÁ, Alejandrina. *La Responsabilidad Social Universitaria, el reto de su construcción permanente*. Espanha: Ries Universia, v. 5, n. 14, 2014.

CABRAL, Eloisa H. de Souza.; MUZY, Paulo de Tarso.. *Os Valores e o Valor da Moeda: Hipóteses sobre a Censurabilidade e a Monetização do Impacto de Projetos Sociais*. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE, v. 12, n. 2, Abr./Jun. 2014.

CALDERÓN, Adolfo I.; PEDRO, Rodrigo, F.; VARGAS, Maria C. *Responsabilidade Social da Educação Superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco*. Comunicação, Saúde e Educação, v. 15, n. 39. P. 85-98, out./dez, 2011.

CARROL, Archie B. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Georgia: The Academy of Management Review, v. 4, n. 4., p. 497- 505, 1979.

_____. *The Pyramide Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons. p. 39-48, jul./aug. 1991.

CHICHARRO, Montserrat Nuñez.; CARRILLO, Inmaculada Alonso.; ROSA, Carolina Pontones. *Responsabilidad Social Universitaria: Estudio Empírico sobre la Fiabilidad de un Conjunto de Indicadores de Gobierno Corporativo*. Espanha: Revista Innovar, 2015.

DEUS, Rafael de Mattos de; SELES, Bruno M. R. Pais; VIEIRA, Karina R. Ogawara. *As organizações e a ISO 26000: revisão dos conceitos, dos motivadores e das barreiras de implementação*. São Carlos: Revista Gestão & Produção, v. 21, n. 4, p. 793-809, 2014.

DIMA, Alina M.; VASILACHE, Simona; GHINEA, Valentina; AGOSTON, Simona. *A Modelo of Academic Social Responsibility*. Romenia: Transylvanian Review of Administrative Sciences, N° 38 E/2013, p. 23-43, 2013.

DUMITRU, Motoniú Ioan; IONEL, Vatasoiu C.; ILEANA-SORINA, Boca. *AS 8000 – Accounting for Corporate Social Responsibility*. Romênia: Economic Science, v. 1 (2), p. 892-898. Dez. 2010.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, 1997.

FERNÁNDEZ, Ignacio A.; QUINTERO, José Antonio, J.. *International Experiences in University Social Responsibility*. Argentina: Viñón de Futuro, Año 10, Volumen Nº 17, Nº 1, Enero – Junio 2013.

FERNÁNDEZ, Leslier Valenzuela.; JARA-BERTIN, Mauricio.; PINEAUR, Francisco Villegas. *Práticas de Responsabilidade Social, Reputación Corporativa y Desempeño Financiero*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 55, n. 3, pp. 329-344, maio/jun. 2015.

FERNÁNDEZ, Valentin Alejandro M.; BOGA, Óscar J.; FARIA, Ma. José da Silva. *Impacto da Responsabilidade Social sob a Ótica Empresarial do Norte Litoral de Portugal*. México: Contaduría y Administración, 2014.

FONSECA, Marília. *Políticas Públicas para a Qualidade da Educação Brasileira: Entre o Utilitarismo Econômico e a Responsabilidade Social*. Campinas: Cad. Cedes, v. 29, n. 78, pp. 153-177, maio/ago. 2009.

GARCIA, Katia Cristina; TEIXEIRA, Marcello G.; ALVES, Cristiano da C.; ALVES, Rex N.. *Concepção de um modelo matemático de avaliação de projetos de responsabilidade social empresarial (RSE)*. São Carlos: Gestão & Produção, v. 14, n.3, p. 535-544, set./dez., 2007.

GIDDENS, Anthony (org.). *O debate global sobre a Terceira via*. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

GÓMEZ, Carla R. P.; CASTILLO, Leonardo A. G.. *ECP-SOCIAL: uma proposta de avaliação da performance social para negócios sustentáveis*. Recife: Cadernos EBAPE.BR, v. 5, n 3, Set, 2007.

GONZALÉZ, Marta de la C.; HERRASTI, Eva P.; GÁSQUEZ, Juan D. P.. *Identificación de indicadores relevantes del desempeño SER mediante la utilización de técnicas multicriterio*. Espanha: Innovar, 25(55), p. 75-88, 2013.

HELLMANN, Gilmar J. *Indicadores para Avaliar a Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior*. Paraná: IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia, 2009.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2005*. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

JUNG, Carlos F.. *Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: AXCEL Books, 2004.

KOLLER, Silvia H.; COUTO, Maria C. P.; HOHENDORF, Jean Von. *Manual da Produção Científica*. Porto Alegre: Penso, 2014.

LARRÁN-JORGE, Manuel.; ADRADES-PEÑA, Francisco-Javier. *Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria desde diferentes enfoques teóricos*. Espanha: Ries Universia, v. 6, n. 15, 2015.

LIVRO VERDE . *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. 18 de Julho de 2001. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

LOHN, Vanderleia M.. *Indicadores de Responsabilidade Social: uma proposta para as instituições de ensino superior*. Florianópolis: Revista GUAL, v. 4, n. 1, p. 110-128, 2011.

MACKE, Janaína; CARRION, Rosinha M.; DILLY, Eliete K. . *Programas Sociais Corporativos e Capital Social: Proposta de Qualificação*. Curitiba: RAC, v. 14, n. 5, art. 4, p. 836-853, Set./Out. 2010.

NASCIMENTO, José Mancinelli Lêdo do.; CURI, Rosires Catão.; CURI, Wilson Fadlo.; SOUZA, Cleber Brito de. *Metodologia para Avaliar a Responsabilidade Social das Universidades Públicas*. Campinas: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 20, n. 3, pp. 685-702, nov. 2015.

OLIVEIRA, Marcelle C.; DE LUCA, Marcia M.; PONTE, Vera Maria R.; PONTES JUNIOR, João E.. *Disclosure of social information by Brazilian companies according to United Nations indicators corporate social responsibility*. São Paulo: Revista Contabilidade e Finanças, USP. V. 20, n. 51, p. 116-132, set./dez., 2009.

OLIVEIRA, Osvaldo Maurício de.; GIROLETTI, Domingos Antônio. *Avaliação de Programa de Responsabilidade Social Empresarial com Aplicação do Balanced Scorecard: Um estudo de caso da Cooperárvore da Fiat automóveis*. São Paulo: Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS, v. 5, n. 1, jan/abril. 2016.

OMETTO, M. P.; BULGACOV, Sergio.; MAY, Márcia R. *A Responsabilidade dos Estrategistas da Responsabilidade Social Empresarial*. Salvador, v. 22, n. 74, julho/set. 2015.

PINTO, Maira M.. *Responsabilidade Social & Educação Universitária*. Santa Cruz do Sul: Barbarói, n. 37, p. 105-137, jul./dez., 2012.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna* (3a ed.). Rio de Janeiro: FGV, 2002.

QUEZADA, Ricardo, G.. *Responsabilidad social universitaria, necesidades sociales emergentes y calidad de vida de los ciudadanos: propuesta de âmbitos e indicadores*. Venezuela: ARGOS, vol. 28 N° 54, p. 191-216, 2011.

QUINTERO-GARZÓN, Martha L.; CARRIÓN-GARCÍA, Andrés.; JORDÁ-RODRÍGUEZ, Ma. Aurora.; RODRÍGUES-CÓRDOBA, Ma. Del Pilar. *Corporate Social Responsibility and the EFQM Excellence Model as a Frame work for Integration of Management Systems in Organizations*. Colômbia: Ingeniería y Competitividad, v. 17, n. 1, p. 9-22, 2015.

REIS, Alexandre dos; GIACOMINI FILHO, Gino. *Indicadores de Responsabilidade Social: estudo comparativo entre empresas públicas e privadas, baseado no Balanço Social IBASE*. São Paulo: Revista Ciências da Administração, v. 10, n. 22, p. 171-185, set./dez., 2008.

SENEFONTE, Geceler Leandro.; PATAH, Leandro Alves. *Validade Teórica das dimensões de Análise dos Indicadores de Projetos de Responsabilidade Social Corporativa: Uma Abordagem Teórica da Aderência dos Indicadores ETHOS a Modelos Acadêmicos*. São Paulo: Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS. v. 3, n. 1. Jan/Abr. 2014.

SILVA, Eduardo Augusto da.; FREIRE, Otávio B. de Lamônica.; SILVA, F.Q.P.O e.; *Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: Uma Análise da GRI, ETHOS e ISE*. Campinas: Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 2014.

VALLAEYS, François. *La Responsabilidad Social Universitaria: Um nuevo Modelo Universitario contra la Mercantilización*. Espanha: Ries Universia, v. 5, n. 12, 2014.

_____. *Que Significa Responsabilidade Social Universitária?* Brasília: Estudos - Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES, n. 36, jun/2006, p. 35-55.

WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. Pennsylvania: The Academy of Management Review, v. 10, no. 4, p. 758-769, 1985.

WOOD, Donna J. *Corporate Social Performance Revisited*. Pittsburgh: The Academy of Management Review, v. 16, n. 4., pp. 691-718, 1991.